

VIRA ДРАГУНОВА
ORCID ID: 0000-0002-5074-5583
dragunowa.v@ukr.net
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри менеджменту освіти та права
Центральний інститут післядипломної освіти
Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти»
Національної академії педагогічних наук України
вул. Січових стрільців, 52-А, м. Київ

ОСОБЛИВОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Актуальність оглядового дослідження зумовлена умовами інтеграції України до Європейського простору, що відкриває додаткові можливості для розвитку системи вищої освіти, сприяє потенційному виходу на нові ринки знань від країн Європейського Союзу. У статті здійснено аналіз практичних основ консалтингової діяльності у європейських закладах вищої освіти. Відповідно до проведеного аналізу офіційних сайтів ЗВО ЄС розглянуто основні напрями розвитку консалтингової діяльності, визначено чинники, які впливають на функціонування ринку консалтингових послуг, проведено аналіз ризиків консалтингових послуг у системі вищої освіти європейських країн. У статті з'ясовано сучасний стан розвитку та впровадження консалтингових послуг у європейських закладах вищої освіти. Під час аналізу ЗВО європейських країн оцінено інструменти, методи, стратегії проектування управлінської консалтингової діяльності. Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання для розвитку суб'єктів освітньої діяльності, закладів вищої освіти запропонованих у роботі актуальних нових напрямів і перспектив розвитку ринку консалтингових послуг. Наукова новизна пошуку полягає в обґрунтуванні складових якісного розвитку європейського освітнього ринку консалтингових послуг. З'ясовано, що перехід українських закладів вищої освіти на нові принципи здійснення консалтингової діяльності відповідає умовам євроінтеграційної політики та формує нові вимоги для організації відповідної системи підтримки управлінських рішень. У статті визначено перспективи подальших досліджень, які полягають у розробці концепції проектування консалтингової діяльності в закладах вищої освіти України та стимулюванні консалтингової діяльності з боку держави.

Ключові слова: консалтинг, консалтингова діяльність, проектування консалтингової діяльності, вища освіта, менеджери освіти.

VIRA DRAHUNOVA
Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor
at the Department of Education Management and Law
Central Institute of Postgraduate Education
University of Educational Management
of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine
Sichovykh striltsiv Str., 52-a, Kyiv

FEATURES OF CONSULTING ACTIVITIES IN EUROPEAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

The relevance of the review study is stipulated by the conditions of Ukraine's integration into the European space, which opens up additional opportunities for the development of the higher education system and promotes potential access to new knowledge markets from the European Union. The purpose of the article is to study the content of consulting and analyse the peculiarities of consulting activities in European higher education institutions. The article emphasises the interdisciplinary nature of the research. The peculiarities of consulting activities have led to the peculiarity of the methodological foundations of the study in this paper. The study is based on the principle of systematicity, which determines the consideration of consulting activities as a unique and autonomous integrity, none of the elements of which can be arbitrarily replaced or discarded. The subjective approach of the study characterises the subjective orientation (interaction) of the subjects of the educational process, which is determined mainly by external situations as its objects. That is why the creators and implementers of consulting activities are the subjects of the educational process with the appropriate way of thinking, motivation, and relationships formed by a certain type of culture.

To study the features of consulting activities in European higher education institutions, theoretical and empirical research methods were used: analysis, synthesis, comparison, generalisation and systematisation. The article analyses

*the practical basis of consulting activities in European higher education institutions. According to the analysis of the official websites of higher education institutions in European countries, the main directions of development of consulting activities are considered, the factors influencing the functioning of the consulting services market are identified, and the risks of consulting services in the higher education system of European countries are analysed. The article clarifies the current state of development and implementation of consulting services in European higher education institutions. In the course of the analysis of higher education institutions in European countries, the tools, methods, and strategies for designing management consulting activities were evaluated. The practical significance of the research results lies in the possibility of using the current new directions and prospects for the development of the consulting services market for the development of educational entities and higher education institutions. The scientific novelty of the research is to substantiate the components of the qualitative development of the European educational consulting services market. It has been found that the transition of Ukrainian higher education institutions to new principles of consulting activities meets the conditions of European integration policy and creates new requirements for the organisation of an appropriate management decision support system. **The study provides for the development of a concept for a system for designing consulting activities in Ukrainian higher education institutions and stimulating consulting activities by the state.***

Key words: consulting, consulting activity, consulting activity design, higher education, education managers.

Розвиток сучасної національної системи вищої освіти відбувається в контексті загального європейського реформування освіти. Це означає, що освітня, наукова, науково-технічна, інноваційна політики повинні узгоджуватися з політиками закладів вищої освіти країн Європейського Союзу. Варто зазначити, що без стимулювання попиту на результати освітніх, наукових та інших практик з боку суб'єктів освітньої діяльності й потенційних партнерів з європейських країн, будь-які внутрішні зміни в освітній галузі України не матимуть належного ефекту.

Доречно звернути увагу на те, що в сучасних умовах європейські заклади вищої освіти знаходять управлінські рішення проблем економічного зростання своєї діяльності в підвищенні якості менеджменту, заснованого на одержанні, використанні й реалізації консалтингової діяльності. При цьому рівень кваліфікації менеджерів у деяких випадках є недостатнім для вирішення таких завдань через відсутність навичок і знань. Тож недостатні знання сповільнюють реалізацію консалтингової діяльності, що, зі свого боку, впливає на розвиток суб'єктів освітньої діяльності.

Різні аспекти проблеми консалтингової діяльності досліджувались у працях Л. Антонюка, М. Бортнікової, О. Брінцевої, В. Верби, І. Гонтаревої, В. Гриценка, В. Давиденка, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, О. Карпенка, З. Кісарчука, С. Козаченка, Н. Коломінського, А. Кононюка, В. Коростельова, В. Кременя, О. Марченка, Т. Решетняка, Т. Рибаквої, З. Рябової, Л. Скрипник, Н. Сурженка, В. Хоменка й інших. З-поміж іноземних дослідників варто виділити М. Алвессона, Т. Амбустера, Е. Бейча, Х. Джорі, Б. Корноу, Дж. Пура, А. Старді, Ф. Стіллі, Ф. Уїкхема, П. Хейкаля, Л. Якокка й інших. На наш погляд [2], питання особливостей консалтингової діяльності у європейських закладах вищої освіти в сучасних умовах потребують додаткового дослідження.

Метою статті – дослідити зміст консалтингу та проаналізувати особливості консалтингової діяльності у європейських закладах вищої освіти.

Розглянемо основні підходи розвитку консалтингової діяльності у європейських закладах вищої освіти. З'ясовано, що обґрунтованим кроком розвитку консалтингової діяльності у європейських ЗВО є залучення зовнішніх консультантів, які володіють необхідними знаннями та практичним досвідом. Окрім того, консультативні послуги здебільшого надаються спеціалізованими консалтинговими фірмами, які розробляють індивідуальну програму розвитку або вирішують проблеми закладу освіти. Такий підхід для європейських закладів вищої освіти є раціональним, оскільки консультанти-практики володіють практичним досвідом і теоретичними знаннями, спроможні знайти спосіб вирішення поставлених завдань, виробити стратегію, визначити витрати, виокремити перспективні запити споживачів освітніх послуг. Навчання суб'єктів освітньої діяльності закладу вищої освіти переважно не впливає на якість виконання своїх професійних обов'язків і займає обмаль практичного часу [4].

Для кращого розуміння тенденцій і закономірностей ринку консалтингу у європейських закладах вищої освіти, які сформувались у країнах Європейського Союзу, детальніше зупинимося на аналізі консалтингової діяльності у таких країнах, як-от Австрія, Велика Британія, Нідерланди, Німеччина, Польща, Словаччина, Чехія, Франція, Швеція. З огляду на зазначене розглянемо особливості консалтингової діяльності в європейських закладах вищої освіти.

Зазначимо, що основними видами консалтингових послуг, відповідно до Європейського класифікатора, визначено: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, спеціалізовані умови. За міжнародною класифіка-

цією управлінський консалтинг розділений на чотири основні галузі, зокрема: HR-консалтинг, тренінги й освіта; стратегічний консалтинг; IT-консалтинг; консультування з операційного менеджменту.

У межах нашого дослідження аналіз європейських закладів вищої освіти дає можливість виокремити ринок консалтингу за напрямками, що представлені на діаграмі (рис. 1), а саме: стратегія; операції; технологія; кадри і зміни; проекти і маркетинг; управління фінансами і ризики [3, с. 56]. Проте серед напрямів консалтингу найбільший відсоток залучення припадає на стратегію, технологію та проекти.

Отже, стратегічні послуги направлені на допомогу ЗВО аналізувати, модернізувати та впроваджувати свої стратегії, у тому числі вдосконалювати відповідні управлінські операції, оптимізувати, планувати, проектувати. Технологічні послуги сприяють ЗВО оцінювати свої стратегії для впровадження технологій в управлінські процеси, підтримувати управлінські рішення, пов'язанні з плануванням і проектуванням діяльності. Проектні послуги співвідносяться з інтеграцію управлінських рішень через управління відносинами, реінжиніринг, фандрайзинг тощо.

Отже, проведений нами аналіз засвідчив, що в закладах вищої освіти Великої Британії, Німеччини, Чехії та Швеції найбільш розвинений ринок освітнього консалтингу. Характеризуючи виокремлені країни, слід відзначити, що вони є лідерами у здійсненні консалтингової діяльності на теренах Європейського Союзу. При цьому варто акцентувати увагу не лише на рості консалтингових послуг, а й на потребах у наданні консалтингових послуг для споживачів освітніх послуг різних категорій (рис. 2). Ґрунтовніші дослідження стану здійснення консалтингової діяльності в закладах вищої освіти європейських країнах наведено в табл. 1. Охарактеризуємо надані консалтингові послуги за досліджуваний період.

Наведені динамічні дані табл. 1 і рис. 2 свідчать про пропорційність показників використання консалтингових послуг і рівня їх затребуваності в закладах вищої освіти ЄС. При цьому варто відзначити, що найвищим показником зростання, використання та реалізації консалтингових послуг є заклади вищої освіти Німеччини й Австрії, відповідно до зростання рівня ВВП країни. Крім того, додатково проаналізуємо інші досліджувані ЗВО ЄС, де спостерігається розвиток і затребуваність консалтингових послуг. Зокрема, заклади вищої освіти Великої Британії, Чехії та Франції мають не суттєвий розвиток КП відповідно до темпів зростання потреб споживачів.

Наскрізною ідеєю проведеного порівняльного аналізу консалтингової діяльності у європейських закладах вищої освіти було отримання даних щодо затребуваності Європейського ринку консалтингових послуг системи вищої освіти за базовими, найпоширенішими сегментами. Ураховуючи це, виокремимо: стратегічні дослідження, операційні процеси, освітні процеси, систему менеджменту та маркетингу, проектний менеджмент, фінансовий менеджмент і ризики, роботу з кадрами та змінами, інформаційні техніки та технології [1, с. 45]. Натомість перелік наданих консалтингових послуг у розрізі нами представлений на прикладі охарактеризованих закладів вищої освіти країн Європейського Союзу (рис. 3).

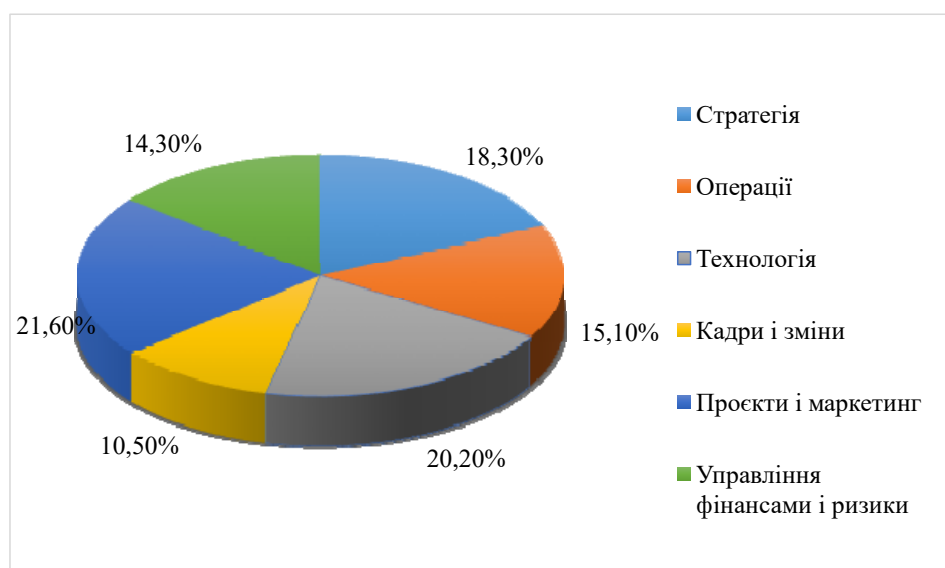


Рис. 1. Структура консалтингових послуг за напрямками у європейських закладах вищої освіти

Примітка: запропоновано автором на основі [202]

Характеристика консалтингової діяльності в європейських закладах вищої освіти

№ з/п	Заклад вищої освіти / країна	Характеристика практики консалтингової діяльності	Результати діяльності
1	2	3	4
1.	Віденський університет (Webster Vienna Private University), Австрія	<ul style="list-style-type: none"> – підготовка зовнішніх та внутрішніх фахівців; – супровід освітньої, педагогічної, науково-дослідної, проєктної діяльності; – сприяння просування в поточній професійній кар'єрі; – співпраця з бізнесом 	<ul style="list-style-type: none"> – посилення спеціалізації ЗВО у галузях навчання та наукових дослідженнях; – підвищення ефективності проєктної діяльності; – зміцнення та розбудова позицій ЗВО як передового європейського закладу; – представлення стратегій удосконалення професійного розвитку кадрів; – забезпечення надійних джерел фінансування ЗВО завдяки грантовій, проєктній, донорській та ін. діяльності
2.	Кембриджський університет (University of Cambridge), Велика Британія	<ul style="list-style-type: none"> – функціонування міждисциплінарних дослідницьких центрів; – співпраця в партнерстві з владою, бізнесом; – створення консультаційних об'єднань 	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення академічного лідерства, розвиток стратегічного партнерства для просування досліджень і їх впливу на відповідні сфери; – відкриті різні шляхи комерціалізації (досвід у ролі консультанта); – фінансоване інвестиційне співтовариство та доступ до експертних знань у сфері інтелектуальної власності різних груп і мереж
3.	Утрехтський університет (Utrecht University), Нідерланди	<ul style="list-style-type: none"> – підготовка співробітників, здатних оптимізувати освітнє середовище до потреб ЗО, здобувачів освіти, суспільства; – супровід освітньої, педагогічної, науково-дослідної, проєктної діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> – вивчення певних навчальних курсів, професійних кейсів, участь у проєктах, тренінгах та ін.; – підвищення ефективності наукової, освітньої, проєктної діяльності
4.	Берлінський університет імені Гумбольдта (Humboldt-Universitaet zu Berlin), Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> – проєкти безперервної освіти, а саме сертифікаційне навчання та сертифікаційні курси 	<ul style="list-style-type: none"> – створення простору професійного обміну; – підтримка наукової, допрофесійної та організаційної основи; – сприяння дослідницькій орієнтації співробітників; – сприяння інноваціям у перепідготовці працівників; – зв'язок освітніх, шкільних і викладацьких досліджень з практичною підготовкою та подальшою освітою
5.	Варшавський університет менеджменту (Collegium Humanum), Республіка Польща	<ul style="list-style-type: none"> – функціонування консультаційних центрів при ЗВО; – консультаційна підтримка в профільній освіті в соціальній, економічній і культурній системах 	<ul style="list-style-type: none"> – Готовність фахівців до розробки та впровадження освітніх концепцій по напрямках проведення наукових досліджень.
6.	Словацький університет Матея Беля в Банській Бистриці (Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici), Словацька Республіка	<ul style="list-style-type: none"> – створення освітніх консультаційних центрів, націлених на різні сфери знань та розвитку навичок особистості; – створення університетського грантового агентства 	<ul style="list-style-type: none"> – створення сучасної, дієвої й цілісної системи підготовки фахівців-консультантів галузі освіти; – підтримка та супровід наукової, мистецької та іншої творчої діяльності молодих викладачів, наукових працівників і докторантів

1	2	3	4
7.	Карлів університет у Празі (Univerzita Karlova v Praze), Чехія	– грантове фінансування від національного уряду; – залучення зовнішніх консультантів із числа іноземних установ-партнерів; – функціонування Центру прийому співробітників та Європейського центру	– кваліфікаційна освіта й освіта за інтересами, університет третього віку, молодший університет, інші проєкти на факультетах, орієнтовані на споживачів від середніх шкіл до університетів; – надання комплексних консультативних послуг академічним і науковим працівникам та їхнім сім'ям, рекламування пропозиції щодо докторських, постдокторських та інших посад або грантів, сприяння міжнародної видимості університету; – підвищення кваліфікації співробітників, підготовка міжнародних проєктів, рамкових угод
8.	Екс-Марсель (AIX Marseille University у Провансі), південь Франції	– дослідницькі структури, пов'язані з основними національними дослідницькими організаціями	– професійний розвиток педагогічних, науково-педагогічних працівників закладу вищої освіти; – співпраця з консультантом; орієнтаційні співбесіди для формування проєкту; реалізація освітнього запису; реєстрація для отримання диплома та ін.
9.	Технологічний інститут Блекінге (Blekinge Tekniska Högskola), Швеція	– наявність муніципальних шкіл для дорослих, консалтингових центрів; – курси для різних категорій населення відповідно до освітніх запитів з підготовки, перепідготовки або продовження навчання	– зв'язок з освітою, наукою, дослідженнями, владою, компаніями й іншими соціальними суб'єктами; – формування ключових компетентностей; цілеспрямована підготовка фахівців; взаємодія із інституціями щодо проведення науково-дослідної діяльності

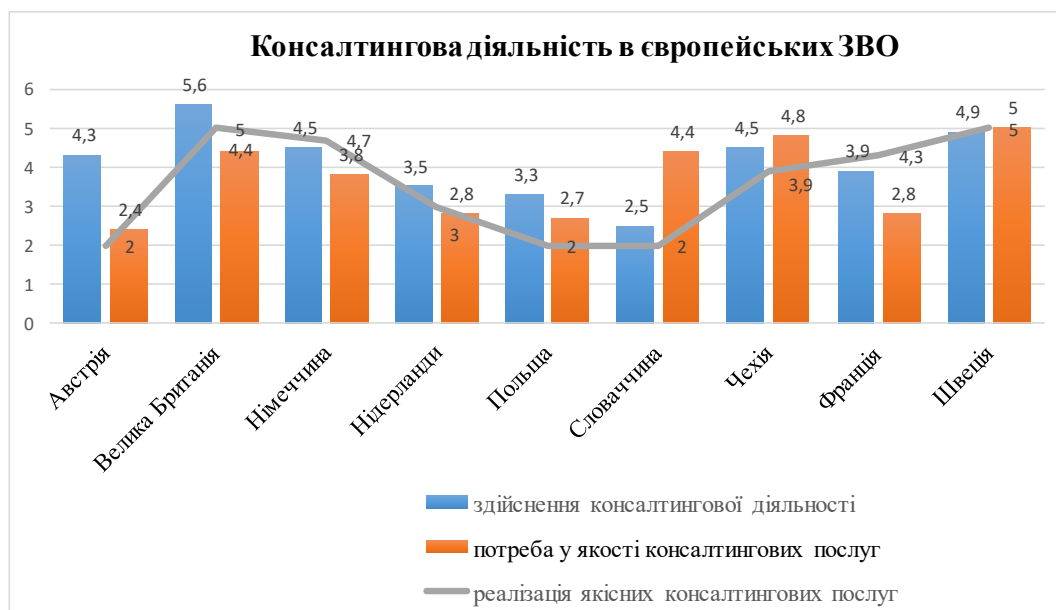


Рис. 2. Динаміка розвитку консалтингової діяльності в європейських закладах вищої освіти

Примітка: запропоновано автором.

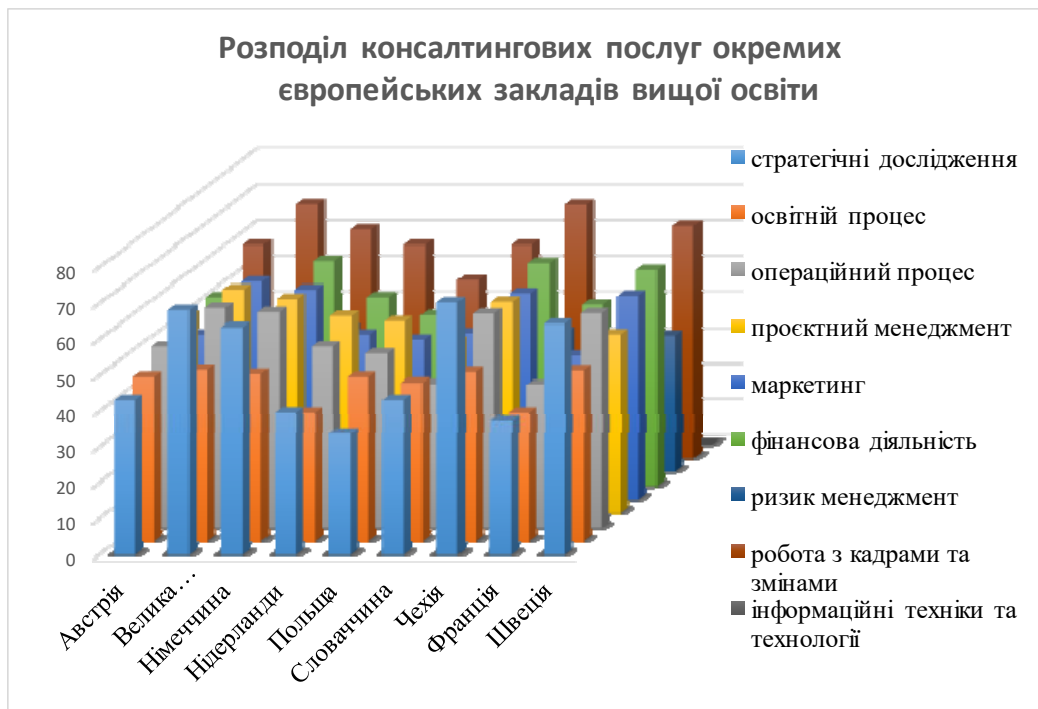


Рис. 3. Розподіл консалтингових послуг окремих європейських закладів вищої освіти

Примітка: запропоновано автором на основі [5; 1; 6; 7].

Аналізуючи консалтингові послуги у європейських закладах, можна визначити позитивну динаміку в таких країнах, як Австрія, Велика Британія, Німеччина, Нідерланди, Польща, Словаччина, Чехія, Франція, Швеція. Крім того, означені послуги є неоднорідними та відмінними як за запитами споживачів освітніх послуг, параметрами, так і за їх географічним розміщенням ЗВО. Проте, незважаючи на значні соціально-економічні впливи, спричинені коливаннями на міжнародному ринку, більшість європейських закладів вищої освіти відзначаються позитивними тенденціями в наданні консалтингових послуг, що свідчить про відновлення їх економічної автономії та підвищення попиту споживачів на відповідні типи послуг. Варто також звернути увагу на послуги, які надають консалтингові компанії ЗВО ЄС, а саме: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління кадрами, маркетинг, а також інформаційний, інженерний, юридичний супровід.

Здійснивши аналіз офіційних сайтів європейських закладів вищої освіти, виділимо особливості реалізації консалтингової діяльності в них за напрямками:

- гармонізація європейського законодавства щодо забезпечення потреб освітньої, наукової, науково-дослідної діяльності;
- залучення державних інвестицій в освітню, наукову, дослідницьку інфраструктуру;
- підвищення привабливості й затребуваності закладів вищої освіти;
- співпраця з вищими школами за межами європейського освітнього простору;
- національні рамки кваліфікацій;
- трансфер наукових знань, відкрита наука, цифрові інновації, інтернаціоналізація наукових досліджень;
- відкрита та прозора процедура працевлаштування на вакантні наукові, науково-педагогічні посади в ЗВО, наукові установи;
- приплив якісних кадрів в освітню та наукову сфери, їх омолодження;
- відкриті можливості для молодих учених у першому науковому місці роботи;
- збереження місця роботи науковим, науково-педагогічним працівником, що отримав можливість проводити довготермінове дослідження або стажування за кордоном;
- академічна мобільність та інтернаціоналізація досліджень;
- стимулювання педагогічних, науково-педагогічних працівників і керівників закладів вищої освіти на основі Європейської хартії дослідників;
- належне фінансування та матеріально-технічне забезпечення закладів вищої освіти й наукових установ;
- потреба у впровадженні зрозумілої та легкої системи консультування;

- створення стратифікованих груп;
- підтримка проектів;
- підсилення соціального виміру.

Загалом зазначимо, що особливістю консалтингової діяльності у європейських закладах вищої освіти є підвищена привабливість до консультування, а також забезпечення навчання для наявних або тих суб'єктів освітньої діяльності, які потребують нових знань чи перебувають на початковому етапі консультування. Тож КД є надзвичайно важливим процесом для всієї наукової, науково-педагогічної та педагогічної спільноти ЄС.

Крім того, варто звернути увагу і на те, що Європейський Союз, зокрема Європейська комісія, виділяє значні кошти на розвиток закладів вищої освіти й об'єкти науково-дослідницької інфраструктури. При цьому підтримка або створення нових науково-дослідницьких інфраструктур національного рівня залишається предметом особливої уваги кожної з країн ЄС.

Отже, Європейський освітній простір передбачає об'єднання освітніх, наукових, технічних, фінансових спроможностей і зусиль для вирішення питань, які становлять суспільний інтерес і стосуються галузі освіти та функціонування наукових інституцій. Зокрема, слід зазначити, що на рівні ЄС такі механізми запроваджено з 2010 року. Заклади вищої освіти створюють освітні й науково-дослідні проекти, які координуються національними (державними) програмами та здійснюються на основі консультацій між зацікавленими сторонами. Крім того, заклад вищої освіти визначає галузі так званих смарт-спеціалізацій (високотехнологічних спеціалізацій та їх пріоритетів) і на основі цього сприяє прийняттю рішень про ініціативи спільних проектів, програм, конкурсів та ін. з представниками інших ЗВО. Зазвичай проекти спільних ініціатив формуються за активної участі великих європейських закладів вищої освіти, країн – членів ЄС. Отже, консалтингова діяльність у європейських закладах вищої освіти дає можливість участі в спільних ініціативах, двосторонніх і багатосторонніх міжгалузевих, міждержавних, міжвідомчих програмах і проектах, процедурах проектного та програмного оцінювання, процедурах спільного використання результатів із забезпеченням прав інтелектуальної власності тощо.

Запорукою якісної кадрової політики в європейських ЗВО є привабливість викладацької кар'єри, ефективність науково-дослідної діяльності, справедливі умови працевлаштування, академічна мобільність, стажування за кордоном, стимулювання наукової діяльності.

Доречно звернути увагу на те, що з метою оптимального обміну та трансферу знань, для розкриття потенціалу вищої освіти, науки, міжнародного співробітництва, створення конкурентоздатної політики ЗВО ЄС стратегічно поєднуються завдання щодо покращення доступу до відкритих наукових даних і знань, нових ринків зростання, збільшення привабливості Європейського освітнього простору для реалізації проектів, грантів, інвесторів, упровадження державної підтримки, що реалізується завдяки консалтинговій діяльності.

Потреба в представленні кращих практик консалтингової діяльності у європейських закладах вищої освіти зумовлена ще й вивченням обмежувальних факторів, які впливають на темпи розвитку означеного процесу. З огляду на галузевий звіт європейських консалтингових практик, проведений Deltek «Insight to Action – майбутнє індустрії професійних послуг» [6; 7], висвітлено основні проблеми у сфері консалтингової діяльності європейських закладів вищої освіти (рис. 4).

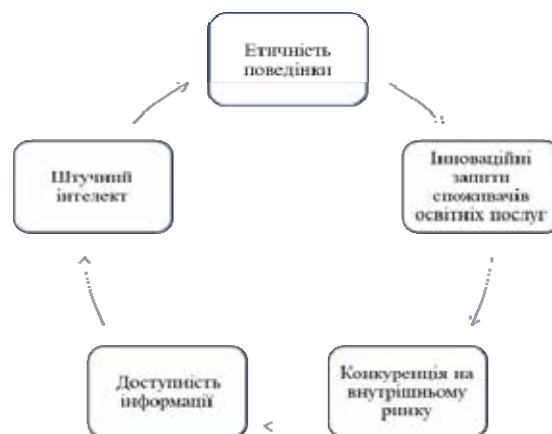


Рис. 4. Фактори, що стримують розвиток консалтингової діяльності в європейських закладах вищої освіти

Примітка: запропоновано автором на основі [5; 6; 7].

Ураховуючи фактори, що стримують розвиток консалтингової діяльності, європейські заклади вищої освіти повинні ретельно аналізувати та адаптувати свої стратегії на забезпечення стійкого та сталого розвитку, здійснювати інтеграцію своїх послуг. Отже, інтеграція має на меті виконання консалтингових послуг пошукового та інноваційного характеру, що допомагає систематизувати складні масиви даних для прийняття оптимальних рішень [2; 5; 6; 7]. Істотно вагомою є висококонкурентна наявна ситуація консалтингової діяльності у європейських закладах вищої освіти, яка дає змогу припустити, що в короткостроковій перспективі значним попитом користуватимуться послуги, які ґрунтуються на інноваційних управлінських концепціях.

Отже, нами розглянуто особливості консалтингової діяльності в європейських закладах вищої освіти. З огляду на вищевикладене зазначимо, що адаптація європейських закладів вищої освіти до європейських стандартів і вимог ринку праці забезпечується шляхом залучення в управлінський процес консалтингової діяльності. Розвиток консалтингової діяльності визначається одним з основних пріоритетів системи вищої освіти ЄС і сприяє академічній мобільності студентів і викладачів згідно з програмами обміну, спільними освітніми ініціативами, інтернаціоналізацією та модернізацією навчальних планів, програм; забезпеченню якості освіти та освітньої діяльності; розвитку університетської науки; розвитку підприємницької екосистеми у ЗВО у вигляді центрів підтримки стартапів та бізнес-інкубаторів; партнерству з європейськими компаніями й асоціаціями для підготовки фахівців різних напрямів та ін.

Перспектива подальших досліджень вбачається у впровадженні євроінтеграційної практики консалтингової діяльності в закладах вищої освіти України, що визначається як один із пріоритетних напрямів інтеграції України до Європейського освітнього простору.

ЛІТЕРАТУРА

1. Байун М. Л. Порівняльний аналіз розвитку ринку консалтингових послуг в Україні та країнах Європейського Союзу. Дипломна робота освітнього ступеня магістр. 2021. 81 с. URL: https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/197/1/Baiun_mag.pdf.
2. Драгунова В. В. Технологія проектування консалтингової діяльності в закладі вищої освіти в умовах невизначеності. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2023. Вип. 8. С. 21–29. [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(8\).2023.21-29](https://doi.org/10.35387/ucj.2(8).2023.21-29)
3. Карпенко О. О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 54–58.
4. Сурженко Н. В. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2018. 2 (37). С. 105–110. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/7807/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%20%d0%a2%d0%94%d0%90%d0%a2%d0%a3%20%2837%292018-101-106.pdf>
5. Фоміна О. В., Литвинчук, Д. П. Європейські тенденції розвитку консалтингу. *Економіка та суспільство*. 2024. (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-55>
6. Vira Drahnova, Svitlana Yakymenko, Marianna Sukholova, Anatolii Konokh, Nataliia Levchenko, Nataliia Bozhok. Theoretical Problems of Designing Pedagogical Technologies in Higher Education Institutions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. December 2021. Vol. 21 No. 12, p. 469–472. URL: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202108038380122.jsp-k1ff8j=SSMHB4&py=2012&vnc=v27n6&sp=588>
7. A Wake-up Call for Business Leaders. URL: https://images.more.deltex.com/Web/DeltexInc/%7B982206fd-5c5e-4780-a469c7d752005077%7D_Deltex_FOPS_Digital_Single_Pages_FINAL-min.pdf

REFERENCES

1. Baiun, M. (2021). Porivnialnyi analiz rozvytku rynku konsal'tynhovykh posluh v ukraini ta krainakh Yevropeiskoho Soiuzu [Comparative analysis of the development of the market of consulting services in Ukraine and the countries of the European Union]. Master's thesis. Retrieved from https://repository.lnup.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/197/1/Baiun_mag.pdf [in Ukrainian].
2. Drahnova, V. (2023). Tekhnolohiia proiektuvannia konsal'tynhovoï diialnosti v zakladi vyshchoï osvity v umovakh nevyznachenosti [The technology of designing consulting activities in a higher education institution in conditions of uncertainty]. *Visnyk Kafedry YuNESKO "Neperervna profesiina osvita KhKhI stolittia"*, 2 (8), 21–29. [https://doi.org/10.35387/ucj.2\(8\).2023.21-29](https://doi.org/10.35387/ucj.2(8).2023.21-29) [in Ukrainian].
3. Karpenko, O. (2018). Perspektyvy rozvytku konsal'tynhovoï diialnosti v Ukraini na osnovi yevropeiskoho dosvidu [Prospects for the development of consulting activities in Ukraine based on European experience]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, 27, 54–58 [in Ukrainian].

4. Surzhenko, N. (2018). Rozvytok rynku konsaltnovykh posluh: zarubizhnyi dosvid i realii Ukrainy [Development of the market of consulting services: foreign experience and realities of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu (ekonomichni nauky)*, 2 (37), 105–110. Retrieved from <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/7807/1/%d0%97%d0%b1%d1%96%d1%80%d0%bd%d0%b8%20%d0%a2%d0%94%d0%90%d0%a2%d0%a3%202%2837%292018-101-106.pdf> [in Ukrainian].
5. Fomina, O., & Lytvynchuk, D. (2024). Yevropeiski tendentsii rozvytku konsaltnyhu [European trends in the development of consulting]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-55> [in Ukrainian].
6. Drahunova, V., Yakymenko, S., Sukholova, M., Konokh, A., Levchenko, N., & Bozhok, N. (2021). Theoretical Problem of Designing Pedagogical Technologies in Higher Education Institutions. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, 21 (12), 469–472. Retrieved from: <https://www.koreascience.or.kr/article/JAKO202108038380122.jsp-k1ff8j=SSMHB4&py=2012&vnc=v27n6&sp=588> [in English].
7. A Wake-up Call for Business Leaders. Retrieved from: https://images.more.deltek.com/Web/DeltekInc/%7B982206fd-5c5e-4780-a469c7d752005077%7D_Deltek_FOPS_Digital_Single_Pages_FINAL-min.pdf [in English].